التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مداح عرايبي الحاج

جامعة الشلف

المقدمة

بعد أن تنبأ الاقتصاديين في الستينات بالاندثار المستقبلي للمؤسسات المتوسطة والصغيرة أمام هيمنة المؤسسات الكبيرة تحت شعار "Big is beautiful" وأين كان التركيز الأكاديمي والعلمي في مجال إدارة الأعمال على إستراتيجيات المؤسسات الكبيرة. بدا التوجه حاليا وبشكل مكثف للاهتمام بالمؤسسات الصغيرة باعتبارها استطاعت أن يمن على مجالات أعمال(الصيانة ، التموين،خدمات ما بعد البيع، المساعدة التقنية،...الخ) لا تتمكن المشروعات الكبيرة التحكم فيها بل وفي معظم الحالات أصبحت تنسحب منها لصالح هذه الأخيرة في ما يسمى المؤسسات الشبكية.

وأصبح الشعار"Small is beautiful" وانتقل الاهتمام للسلوك والخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة في بلوغ شروط القدرة التنافسية. و يمس هذا التوجه كل اقتصاديات الدول المتطورة والنامية على حد سواء بالنظر لتنامي أهمية المشاريع الصغيرة فيها.

وفي الصدد تطرح إشكالية البحث عن الأساليب أو تكييف أدوات التسيير الاستراتيجي التي تناسب المؤسسات المتوسطة و الصغيرة، و من هنا يبدأ الخلاف بين الباحثين في اعتبار أن هذه المؤسسات تمتلك من الخصوصيات والمميزات ما يجعلها تختلف جذريا على المؤسسات الكبير ومنه فان سيرورة التسيير الاستراتيجي لا تناسبها بل يجب تكييفها أو البحث عن أساليب أخرى تتلاءم وهذه الخصوصيات من اجل ضمان تنافسيتها .

في الحقيقة أن هذا التحول فرضته التحديات الجدية الخاصة بالمحيط المحلي والدولي والمتعلقة بكل و شكل المنافسة، التحولات التكنولوجية، شروط وظروف العمل. بالإضافة إلى التغيرات على المستوى الكلي والمتعلقة بالتحولات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية.

1- خصوصية سيرورة اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

فبمجرد ذكر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تطرح إشكالية تعريفها ومدى اختلافها على المؤسسة الكبيرة. فمهما كان المعيار الذي نعتمده في تصنيفها(اقل من250 أو 500،رقم الأعمال، رأس المال، القيمة المضافة،...الخ) فان الاقتصاديون والمسيرون متفقون على أن لهذه الأخيرة خصوصيات مرتبطة أساسا بهذه المعايير. العديد من الباحثين يؤكدون على ان التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتصف بالخصوصية (Gervais, 1978 ; Dandridge, 1979 ; Welsh et White, 1981,Julien et Marchesnay, 1987, Marchesnay,1991 ; Julien, 1998, Torrès, 1998...)

ويلخص كل من Julien et Marchesnay (1991) خصوصيات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

1- الحجم الصغير؛
2- مركزية وخصوصية التسيير؛
3- تخصص ضعيف للعمل؛
4- إستراتيجية حدسية بدون أي تشكيل أو صياغة وأكثر جواريه للممثلين؛
5- نظام معلومات داخلي بسيط وضعيف التشكيل؛
6- نظام معلومات خارجي بسيط مبني على الاتصال المباشر.

من الملاحظ أن حجمها وإمكانياتها ضعيفة بالنظر لعدد العمال، رأس المال، قدرات الإنتاج و حجم السوق...الخ. هذه الخصوصية تؤثر بشكل واضح من جهة على مجال نشاط المؤسسة ودرجة تخصصها أو تنوعها، حيث غالبا ما نجد حرفة المؤسسة تتلخص في بعض النشاطات المرتبطة أساسا بمجموعة محدودة من المهارات والمنتوجات، ومن جهة أخرى على كيفية التنظيم الهيكلي وتقسيم العمل داخل هذه المؤسسات أين نلاحظ درجة عالية في تبادل النشاطات بين العمال مع التمدد الأفقي للتسلسل الإداري والتوجه المركزي الأوتوقراطي الذي يعطي للمشرفين أو المالكين المديرين الدور الأكبر والحاسم في اتخاذ القرارات.

وحسب Marchesnay (2003) فان مميزات سيرورة اتخاذ القرارات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي على النحو التالي:

1- عموما القرارات هي من نتاج رئيس المؤسسة،حتى ولو كان محاطا بمجلس(العائلة، محاسبين، بنكيين،...الخ) فهو الوحيد المسؤول على اتخاذ القرارات و تنفيذها؛

2- المؤسسة أكثر تبعية، وبالمعنى الواسع، لمحيطها. غالبا ما يكون صعب اعتماد أسلوب مستقل تماما. دائما ينتظر رئيس المؤسسة الرسائل التي تأتيه من المحيط، والتي بدورها تمهد للإجابة الإستراتيجية؛

3- الهيكل التنظيمي ضعيف التصميم والتسلسل السلمي. ويرتبط نظام المعلومات والمراقبة بشخصية الرئيس؛

4- تتداخل المستويات الثلاثة السابقة الذكر بشكل تام: فيمكن أن يكون للقرارات العملية أثار إستراتيجية دون أن يدركـه الرئيس في حينه.

ان هذا الدور الذي يمثله المشرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر حاسما في حياة المؤسـسة وخيارا تـها الاسـتراتيجية المستقبلية. وهو يختلف بالنظر لعدة عوامل (الكفاءة،الخبرة،الثقافة، نظام القيم،طبيعة النشاط، الشكل القانوني...).فقد تتعدد وجهـات النظر في تحديد معالم ومميزات صاحب القرار في المؤسسة كما يظهر في الشكل البياني رقم(1). لذا نحاول تلخيص بعـض الدراسـات السابقة Miles et Snow(1978), Julien et Marchesnay(1988) حول سلوك المديرين في المؤسسات ايـن يـتم تصنيفهم على النحو التالي:

1- **المدير الميراثي أو المقلد** الذي يوجه تسيير لأهداف البقاء،الاستقلال والنمو، وغالبا ما يستخدم رأسماله الشخصي والعائلي عند الضرورة. عموما ما يكون نمو المؤسسة معتدلا ومواكبا لتغيرات السوق، فالإبداع إذا غير مرغوب فيه ومنه فالاستثمارات الماديـة وغير المادية تبقى ضعيفة ومحدودة.

2- **المدير المقاول أو الرائد** الذي يبني قيادة المؤسسة حول ثلاثة مبادئ هي النمو، الاستقلالية و الثراء، أين الإبـداع يكـون مطلوبا بكثافة ويؤدي إلى استثمارات معتبرة. ولبلوغ هذا الهدف يتجه هذا النوع من المدراء للحصول على مصادر تمويـل خارجيـة وحتى لفتح رؤوس أموالهم.

3- **المدير التسييري** والذي ينسجم مع المفهوم الكلاسيكي للتسيير في المؤسسات الكبيرة، وهنا يكون تركيز المدير على البحث على الأداء المرتفع من خلال سيرورة قرارات عقلانية و يفضل الإبداع لكن مع تحكم نسبي في الجوانب المالية.

الشكل البياني رقم(1)

تصنيف سلوك المديرين والتسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



	الميراثي	المقاولي	التسييري
البحث عن الميزة التنافسية	الوقاية من الأخطار:حماية السوق، تكوين الشبكات	مواجهة الأخطار بتطوير أسـواق جديدة	تسيير الخطر،التكيف مع تحولات السوق
الموقف من الأداء	الكفاية الإنتاجية الاقتطاع	دخول ناتجة من الإبداع أو التمييز	الكفاية الإنتاجية أجور وسلطة
الرؤية الإستراتيجية	التقليد، الإتباع	إستراتيجية التمييز	أن نكون الأفضل والأقل سعرا
الأهداف الإستراتيجية	البقاء و الاحترام الاجتماعي	تطوير المؤسسة	النمو
السلوك الاستراتيجي الشامل	تفاعلي ضعيف الإبداع	تسبيقي انتهازي ومبدع	محلل ومحاسب ديناميكية مبرمجة للإبداع
الاستثمارات	احترازية	النمو	العقلانية/ مخططة

المصدر: **COUDERC J.P. et E. STEPHANY**. (2005)

ويلخص لنا الجدول رقم(1) أهم مميزات وخصائص كل نوع من المديرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.مـن خـلال ذلـك نستخلص أن سيرورة القرارات تتم في ظل محدودية المعلومات وفق وجهة نظر H.Simon للعقلانية المحدودة. فالهدف لـيس اتخـاذ القرارات المثلى ، ولكن تعيين المشاكل أو المشاكل الأساسية، تقدير الحل "المعقول"،"المقبول"، وتبريره (عموما بالاعتماد على تخيلاتـه العقلية الخاصة به)، ثم تنفيذها. تهدف سيرورة اتخاذ القرارات للبحث على المشاكل أكثر من الحلول، فهي إذا استكشافية: فالأسلوب هو تتابعي، متردد، بالتجريب والخطأ، يرتكز على تعلم صاحب القرار وقدراته المعرفية(قدرة التحليل بدل الإيجاز، الاستنباط المنطقي بـدل الاستقراء الحدسي).

ففي ظل هذه الخصوصية نجد أن هناك تقارب بين المشرفين ومفهوم المقاول في النظرية الاقتصادية، من حيـث جملـة مـن المميزات والتي يحددها Marchesnay (1997) في النقاط التالية:

1- حب المخاطرة، وهذا لا يعني المخاطرة بغير وعي،
2- الحاجة للإنتماء بما فيها رغبة السلطة،روح المشاركة والانتماء؛

3- الرغبة في الاستقلالية وروح المسؤولية؛
4- التعامل الايجابي مع المشاكل؛
5- المهارات التسييرية (أسلوب التسيير والكفاءة التقنية).

فبدون شك إن للمشرفين أهمية في إدارة مؤسسا م بالنظر لعدة عوامل تتعلق أساسا بطبيعتهم وشخصيتهم وهي كالتالي(1986) Ibrahim et Goodwin :

1- أهمية الصورة النفسية وروح التسيير للمدير(وخاصة الحدس، التبسط، الابتكار، المرونة، الرغبة في الاستقلالية، التعامل مع الخطر)؛
2- كفاءة التسيير الضرورية عند المدير(وبالخصوص على المستوى المالي والاستراتيجي)؛
3- نوعية العلاقات المتبادلة مع الغير التي ينسجها المدير(الاندماج في المحيط بالاقتراب من البنوك، الزبائن، العمال...).

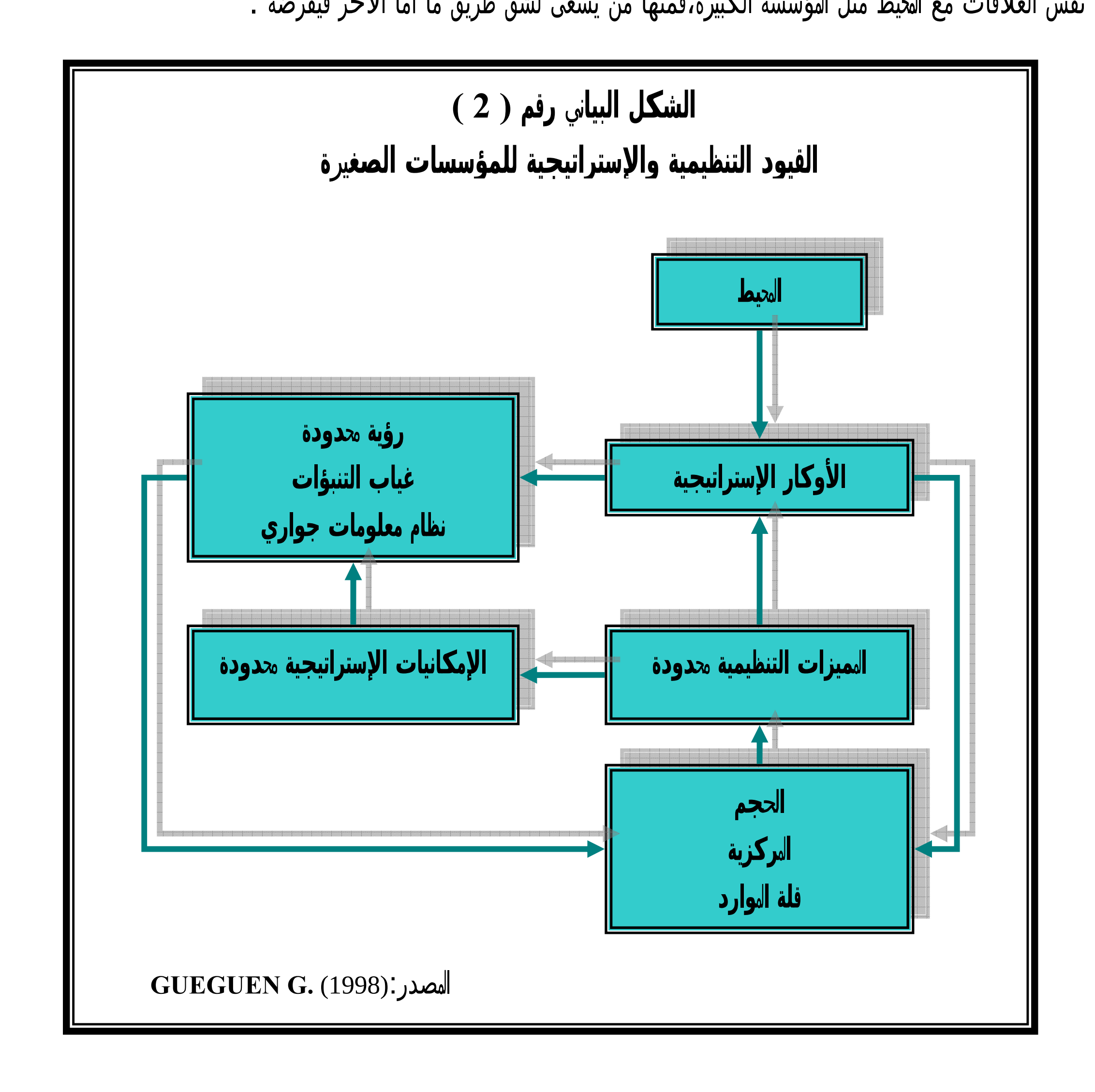
فبالإضافة إلى اضطراب المحيط هناك تأثير لكل من : المدير كممثل أساسي، الوضعية المالية والتنظيم الهيكلي،وبشكل حاسم على سيرورة اتخاذ القرارات. وهي في حد ذا ا محددا للاختيارات الإستراتيجية.

1- سلوك المؤسسة الصغير والمتوسطة إزاء المحيط: بين الحتمية والطواعية

تتجه عدة دراسات نظرية لاعتبار أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخضع بشكل مستمر وحتمي لشروط المحيط، فليس لها خيارات أخرى إلا بإتباع تغيرات المحيط سواء بشكل ردود أفعال أو سلميا. فحسب Sammut (1995) "فانه ليس للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفس العلاقات مع المحيط مثل المؤسسة الكبيرة،فمنها من يسعى لشق طريق ما أما الآخر فيفرضه".

الشكل البياني رقم (2)

القيود التنظيمية والإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة



المصدر: GUEGUEN G. (1998)

إن ما يفسر هذا المنظور الحتمي في هذه الدراسات هو بالأساس الخصوصية التي تحدثنا عنها سابقا والمتمثلة في قلة الموارد وخاصة في التحاليل الكلاسيكية كما تظهر في الشكل البياني رقم(2).لكن بالارتكاز على خصوصيات أخر كخاصية الجوارية(الاقتراب) مـن المحيط فان بإمكان المؤسسة أن تعتمد خيارات تؤثر على المحيط مثلها مثل المؤسسات التي لها قوة واسعة ، وهكذا تصبح للمؤسسة الإرادة والطواعية في تحديد خيارا ا بشكل مستقل عن ضغوطات المحيط.

فبالرغم من قلة مواردها إلا أ ا تمكنت من المحافظة على بقائها في محيط صعب، وهذا بمسايرة دور المؤسسات الكبيرة. ففي ضل محيط مضطرب تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القدرة للاستجابة السريعة لمتطلبات المحيط بالنظر إلى مركزية اتخاذ القرارات ودرجة اقتراب وثيقة بالمحيط انظر الشكل البياني رقم(3) الذي يحدد العوامل المفسرة لمبدأ الطواعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يعرف ضعف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على انه " انخفاض درجة الحرية الإستراتيجية المرتبطة بالتأثير الحاسـم للـشروط الخاصة بالمحيط التقني الاقتصادي"(1991) Marchesnay ويكون هذا الضعف بدلالة التعقد، الاضطراب و الديناميكية. وبالرغم أيضا من هذا الضعف إلا أ ا تظهر كحل لوضع غير ملائم لأ ا يمكن أن تمتلك درجة عالية من المرونة، والتي يمكن تصنيفها في ثلاثـة إشكال وهي على النحو التالي(1988) Julien et Marchesnay :

1- **المرونة العملية:** وتتعلق بتنظيم الموارد في المؤسسة، فهذه المرونة خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،لأ ا تعتبر معاكسة لمفهوم التخصص. يسمح تنوع الموارد البشرية بالتكيف العام لمقتضيات المدى القصير في المؤسسة؛

2- المرونة التنظيمية: وتتعلق بقابلية التكيف بدلالة الوضعيات المختلفة، فهي تتواجد في المستويات العليا وتخـص الوظـائف الأساسية أكثر من المهام التنظيمية

3- المرونة الإستراتيجية: وتقاس بدرجة الحرية التي تمتلكها المؤسسة في تحديد وانجاز الهداف. ويتم تحليل هذه المرونـة علـى المدى الطويل، وتربط بين قدرات المؤسسة ومتطلبات المحيط. وبعبارة أخرى هي تعبر على درجة إرادة المؤسسة إزاء محيطها.

يؤكد (1987) Léger على امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القدرة على المرونة ، خاصة في حالة اضطراب المحـيط، وهذا لأ م:

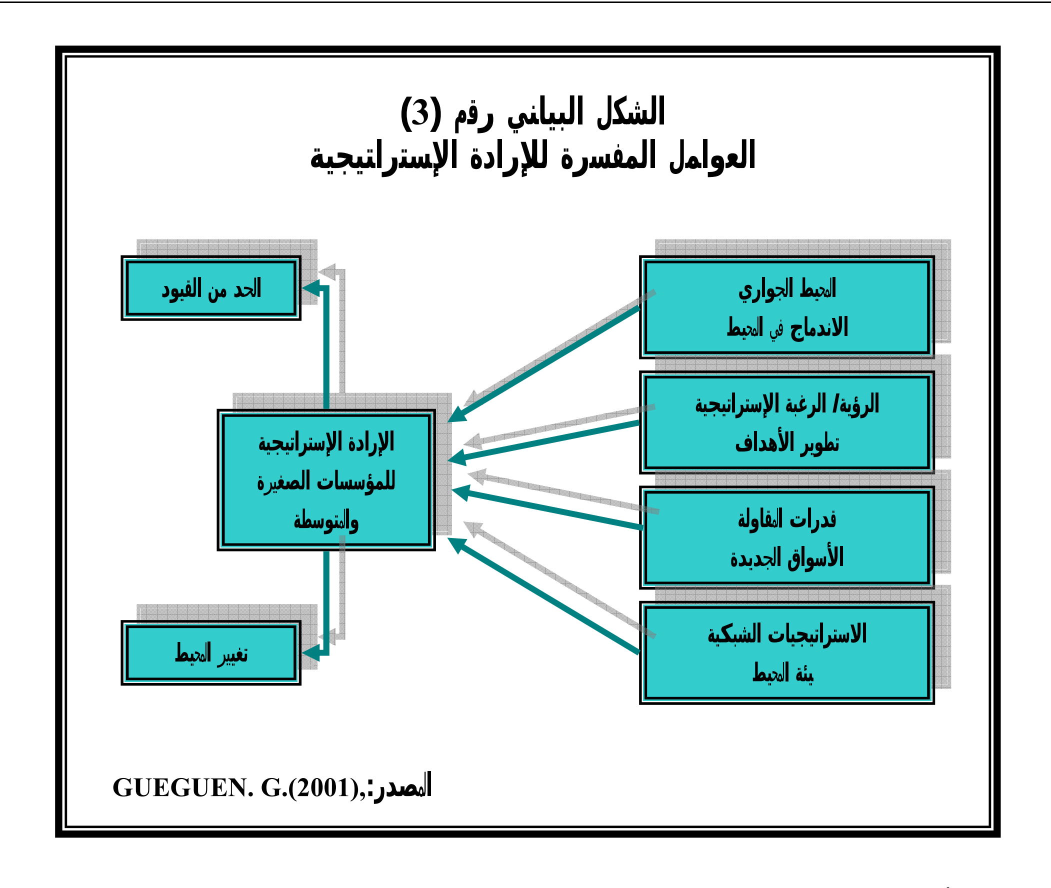
1- أكثر براغماتية في الاستجابة للمشاكل التي يطرحها المحيط

2- يمركزون اتخاذ القرارات مما يعطيهم السرعة في الرد أكثر من لمؤسسات الكبيرة

3- اهتمامات التسيير تكون في الحاضر ، هناك تعود على الحالات غير المؤكدة والصعبة. وهي جزء من ثقافا م التنظيمية

يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تبني سلوك استراتيجي بشكل مستقل عن المحيط ، وهذا ما يـشير إليـه كـل مـن Picory, Rowe et Chateau (1995) " تمتلك المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، في ضل واقع ديناميكي غير مؤكد، إمكانيـة المساهمة بحيوية في هيكلة النظام الإنتاجي، سواء تعلق بتغير الهيكل الصناعي أو قواعد المنافسة في اال التجاري والتكنولوجي" .

هناك فكرة مفادها أن الأعمال الإستراتيجية والتنظيمية تستخلص مـن إدراك واقـع المؤسـسة (,Bourgeois(1985), Oswald et al.(1997),Braguier (1993 من هنا يمكننا أن نستخلص أن المشرفين عل المؤسسات الـصغيرة والمتوسـطة يمكنهم انطلاقا من تفسير المحيط تحديد بعض الاتجاهات الإستراتيجية، والتي يجب في حدود الممكن أن تكون هذه الخيارات منسجمة مع متطلبات المرحلة.



الشكل البياني رقم (3)
العوامل المفسرة للإرادة الإستراتيجية

المصدر: GUEGUEN. G.(2001),

فيمكن إذا أن نفكر انه بتفضيله المحافظة على الانسجام الداخلي بدل من التوافق المستمر مع المحيط الخارجي، والتي لا يجب أن تؤثر على أداء المؤسسة، عندها يمكننا أن نعتبر أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة توصلت لإعداد إستراتيجية لم يفرضها عليها المحيط الخارجي. وهذا ما يؤكده Marchesnay(2001) " من التافه الإقرار بضعف قوة سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فتصور كهذا والذي يروجه المدافعون على المؤسسة التسييرية الكبيرة، هو بصدد الاندثار في أكثر من قطاع في الاقتصاد الجديد "

3- تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعتبر التسيير الاستراتيجي في الوقت الحالي أن تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترتبط بنوعية مديريها. وبعبارة أخرى ، فان التسيير استراتيجي يركز على الموارد الاجتماعية المعرفية(الإنسانية والتنظيمية) في محفظة نشاطات المؤسسة من اجل تكوين الميزات الاجتماعية-المعرفية وأثرها على الأداء الاقتصادي المنجز. وتسمح هذه الميزات للمديرين بتكوين ذكاء في مواجهة المشاكل.

ويتمثل هذا الذكاء حسب Lauriol (1998) في فهم أو دقة التقدير والتوقع، الإبداعية في الأفكار والحلول وأخيرا التوافق على أهداف وغايات المؤسسة التي تمكن من التحكم في النشاطات و ديناميكيا.

فمفهوم الإبداعية، المرونة، تبادلية النشاطات، قدرة التكييف، البساطة كلها تمثل نوع من الجوارية الزمنية كما تظهر في الشكل البياني رقم(4) وهي في حد ذا ميزات خاصة بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

الشكل البياني رقم (4)

خصوصيات التسيير في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة



من خصوصية التسيير...	إلى تسيير التقارب
الحجم الصغير	تقارب مكاني
مركزية التسيير	تقارب سلمي تدرجي
تخصص ضعيف	تقارب وظيفي داخلي تنسيق التقارب
نظام معلومات شكلي وبسيط	نظام معلومات للتقارب
إستراتيجية حدسية أو ضعيفة التشكيل	تقارب زمني

المصدر: Torres, 2000

فهذه الخصوصية هي التي مكنت المؤسسة من استغلال الفرص والموارد المحلية من اجل الاستفادة من تحولات السوق. فالمرونـة هي بحد ذا ا ذات طابع محلي حسب مفهوم Courault (1993) لان مختلف إشكال المرونة هي حصيلة عمل مرتجل وليس مهـارة دقيقة ومحكمة.

من هنا يمكننا أن نعتبر أن الميزة التنافسية يمكن تحقيقها على المستوى المحلي وليس الوطني، وان كانت مبدعة، صناعية، عائلية أو حرفية يمكنها من تكوين تنافسيتها على المستوى العالمي انطلاقا من اندماج محلي مكثف. فإذا التنافس أصبح عالمي فان التنافسية لا زالت ذات طابع محلي.

لذا يقترح مجوعة من الباحثين Johannisson (1994) ; Keeble et al (1998) ; Torrès, (1999) علـى المؤسسات الصغيرة بان تكون نظرية glocalisation "العوحلية" وهو جمع بين العالمية والمحلية، وترتكز هذه النظرية على مبدأ الذي مفاده أن للجوارية دور فاعل في الإدماج العالمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فأداءها يتوقف بالطبع على وفرة ونوعية الموارد المحلية والذي في نفس الوقت يمثل المستوى الذي تبحث فيه المؤسسة على مواردها الخارجية.

يرى Bellon (1994) بان الجوارية تؤدي إلى تقوية شبك المؤسسة والتي بدورها تقوي القطاع. من ذلك يحدد الباحث مجموعة من إشكال الجوارية بنفس المفهوم الذي تظهر في الشكل البياني رقم (4):

1- **الجوار الجغرافي:** ويخص كل ما يكون في الجوار القريب من علاقات يومية مختلفة. فكل ما انخفضت المسافات المادية تكون العلاقات أكثر تواتر؛
2- **الجوار الاجتماعي:** وتخص التاريخ والمهارة المشتركة. يسمح تبني نفس السلوك من المديرين عملية التبادل؛
3- **الجوار التكنولوجي:** وتتعلق بالتآزر بين المؤسسات والمتعاملين، أي تخص الممارسات المعتادة؛
4- **الجوار الإنتاجي والتجاري:** وهي نتيجة للتعاون بين المؤسسات في قطاع ما. فاذا تحققت سلسلة المصالح، فيمكن أن تتحول إلى قنوات للمعلومات تؤمن التعلم والتنافسية الدائمة؛
5- **الجوار الوطني:** تنطلق من كون أن الثقافة المشتركة تؤدي إلى حالة شراكة كبيرة.

ويتجه Maclaran and McGowan (1999) إلى تلخيص الميزات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ما يلي:

1- اللمسة الشخصية؛
2- الاحتراف في التعامل؛
3- ولاء العمال؛
4- السرعة في اتخاذ القرارات؛
5- سرعة تقديم الخدمة؛
6- محلية صورة المؤسسة.

4- واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعتبر التسيير الاستراتيجي في مفهومه الواسع كسيرورة عقلانية تسمح للمسيرين بمتابعة مسار الأعمال و الاستجابة لتعقيـدات وديناميكية قوى المحيط .ويركز تقليديا السيطرة على : الحجم ،استخدام الموارد، بلوغ وضعية جيدة وإدخال أساليب الرقابة و التوجيه. يواجه نطاق وتعقيد تخصص التسيير الإستراتيجي إشكالية من حيث انه لا يوجد مجال متجانس من المعرفة خاص به.

بل هناك تفاهم سياقي حول ما هو "الاستراتيجي" مع عدد واسع من المدارس الفكرية المختلفة في أطروحا ا.تمنع هذه الإشكالية من القيام بأي تشخيص حاسم لحقيقة الإدارة الإستراتيجية كمساعد في التنظيم،والآن فان هذه الصعوبات النظرية والمنهجيـة في هـذا الما ل Morris McKiernan(1994) ، يمكّن أن تسمح باكتشاف وإعادة اكتشاف تفاهم سياقي لماهية "الاستراتيجي". هذا مفيد خصوصا لقطاع المؤسسات الصغيرة، أين هناك من جهة البحث عن سيرورات إستراتيجية تناسب سياق هذه المؤسسات ومن جهة اخرى هناك حاجة ماسة ومستعجلة لتطوير مفهوم جديد ومتميز لسيرورة الإستراتيجية المطبقة عليها.

بينما إنه من الصعب تعميم صياغة الإستراتيجية المرغوب على المالكين والمسيرين لـ م ص م ، فالفارق كبير في ما يخص قاعدة الموارد ووضعية المؤسسة في ضل هيكل صناعي ذو طابع عالمي .

تعترض محاولة استخلاص فهم سيرورة الإدارة الإستراتيجية في م ص م نقاشات نظرية أكثر تركيز حول النجاح المالي في المدى القصير،والبقاء بدلا من تحمل الأمد الطّويل والأبعاد الإستراتيجية.

الطّريق الذي تنمو ا والإستراتيجيات التي تتبع لترقّية نشاطا ا يمثل العمق الإسـتراتيجي الحقيقـي لي م ص م. فالمـشكل حـسب (Julien (1998 هو تحديد حدود م ص م ، فرد واحد او مجموعة مـن الأفـراد الـذين ينتمـون الى نفـس العائلـة.ويقـدم Sandu (1997) مجموعة من المتطلبات الإستراتيجية خاصة بـ م ص م :

1- أن يتم إثبا ا علميا، تقديم تحليل دقيق وأكثر واقعية لأهداف؛
2- الاستغلال التام لفرص المحيط؛
3- ان تتوفر للمؤسسة الكفاءات والموارد؛

4- تقبل مستوى من الخطر بإنفاق الموارد ونمط التسيير للمقاولين؛
5- ان يكون توافق بين الثقافة التنظيمية ونظام قيم المقاولين.
ويرجع MacGregor (1999) الأسباب التي تعيق استخدام التسيير الاستراتيجي في م ص مالي ما يلي:
1-عدم وجود رؤية للنمو وعدم وجود صياغة وتشكيل عملي لخيارات المقاول
2- غالبا ما يتم الفصل بين سيرورة تخطيط الأعمال(إرضاء المساهمين) والخيارات إستراتيجية الطويلة المدى للمقاول
3-غالبا ، لا يتم إبلاغ المحتوى الاستراتيجي إلى المساهمين الآخرين للمصادقة عليها
4- تعتبر استراتيجيات المؤسسة ناشئة وتكييفية
5-إساءة استعمال وإبلاغ الخطاب الاستراتيجي ولغة التخطيط حيث يستشى منه العمال

تؤكد العديد من الدراسات على ان نماذج التحليل والتخطيط الاستراتيجي الكلاسيكية المستخدمة في المؤسسات الكبيرة لا تناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة Sexton et Dahle (1976) .بالنسبة الى مجموعة أخرى من الباحثين فان التحليل و التخطيط الاستراتيجي ليس بالممارسة الجارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(Bamberger (1980) ; Shaw, Shuman et Sussman (1986) Rousseau (1992) . ويتجه البعض Robert et Devaux (1994) لرفض استخدامها ويعتبرها سببا في فشلها.

أما Rice (1983) فيرجع سبب ضعف النشاط الاستراتيجي لعدم معرفة البدائل الممكنة في التسيير الاستراتيجي من جهة، وعجز مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لممارسة التحليل للقرارات الإستراتيجية من جهة أخرى. لكن هل يمكننا أن نتهم المديرين بتسيير مؤسساتهم بدون الاهتمام بالمدى البعيد؟ فالعكس هو الصحيح لان المؤسسات الصغيرة لا تحتاج إلى التخطيطي الاستراتيجي ، وبشكل غير قطعي، فان عدة دراسات أثبتت أن التفكير الاستراتيجي موجود في المؤسسات الصغيرة لكن ذو طبيعة غير شكلية وغير مهيكل(Shuman (1975) ; Fankan (1998) .

فإذا كانت طرق التحليل والتخطيط لاستراتيجي لا تناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فان مجموعة من الباحثين أمثال Scarborough et Zimmerer (1987)يعتبرون انه يمكن تكييف هذه الأدوات لخصوصياتها من خلال نماذج بسيطة. كما يوجد باحثين آخرين امثال Bracker et Pearson (1986); Bamberger (1979) ; Gilmore (1971); Baker, Adams et Davis (1993) يقترحون سيرورات للتخطيط الاستراتيجي ترتكز على نفس المبادئ للنماذج الكلاسيكية لكن بقدر قليل من التشكيل. لكن هذا التوافق يصعب إيجاده في أدبيات التسيير الاستراتيجي بقدر كافي.

تحتاج السيرورة الإستراتيجية التي تناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى ثلاثة معايير أساسية ، وهي على النحو التالي:

1- الرؤية الزمنية والمكانية وهذا بامتلاك رؤية كافية حول العوامل التي يمكن ان تؤثر على الأزواج منتوجات-علاقات الحالية أو المستقبلية؛
2- اليقظة والتي تخص امتلاك طرق بسيطة لجمع و تحليل معلومات الرؤية الزمنية والمكانية
3- المبادرة بالعمل والتي تعني اتخاذ قرارات تطورا لمؤسسة التي تضمن وضعية مفضلة لها

5- نحو تجديد وتكييف منهجية التسيير الإستراتيجي في م.ص.م:

هناك عاملان يعيقان اتجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التحاليل المكلفة ، أولا لأنها أكثر جوارية من محيطها مما يسمح لها بإدماجه بسهولة دون الحاجة لنماذج التحليل Saporta B. (1986). ثانيا هي ليست في حاجة لإعادة تمركز/ تحديث حرفتها لان حرفتها محدودة نسبيا. من هنا فهي في حاجة لمراقبة تطور حرفتها فقط عندما يواجهها تهديد في حرفتها التقليدية، مما يجعل مستقبلها مهددا بالكامل.

إذا كنا نقر بضرورة وجود تفكير استراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، فالإشكالية إذا تصبح في البحث عن أدوات التحليل الاستراتيجي والاختيار الاستراتيجي التي تسمح للمؤسسة بالحصول على المعلومات ذات الطابع الاستراتيجي وتحويلها إلى أعمال.

انطلاقا من البحوث النظرية لكل من Lengnick-Hall et Wolff (1999) فان البحوث في ميدان الإستراتيجية تتمحور حول ثلاثة اتجاهات فكرية:

1- **نظرية الموارد ومنطق الكفاءات** (تحقيق الميزات التنافسية عن طريق التحكم في الكفاءات، البحث وتكامل الموارد، تركيز العمل حول عدد محدود من الكفاءات، حماية الموارد، البحث عن التوازن الإيقاعي)
2- **نظرية التنافس المكثف ومنطق التنازع** (الميزة التنافسية المؤقتة، تنشأ التقلبات والتغيرات الميزات، سرعة ردود الأفعال الضرورية، الالتزام بمراقبة وتنسيق التغيرات)
3- **نظريات البيئة المحيطة و الاختلال مع منطق التعقد**(يتكون النظام حول عوامل جذب، التغيرات تكون مستمرة، الضوابط ترسم حدود البيئة المحيطة،تسمح البيئة المحيطة بالتطور)

رغم ان الغالب في توجهات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو اعتماد نظريـة الموارد ومنطق الكفاءات ، الاانه وكمـا سـنرى فـان الخيارات مطروحة امام المؤسسات لاعتماد على النظريات الأخرى.

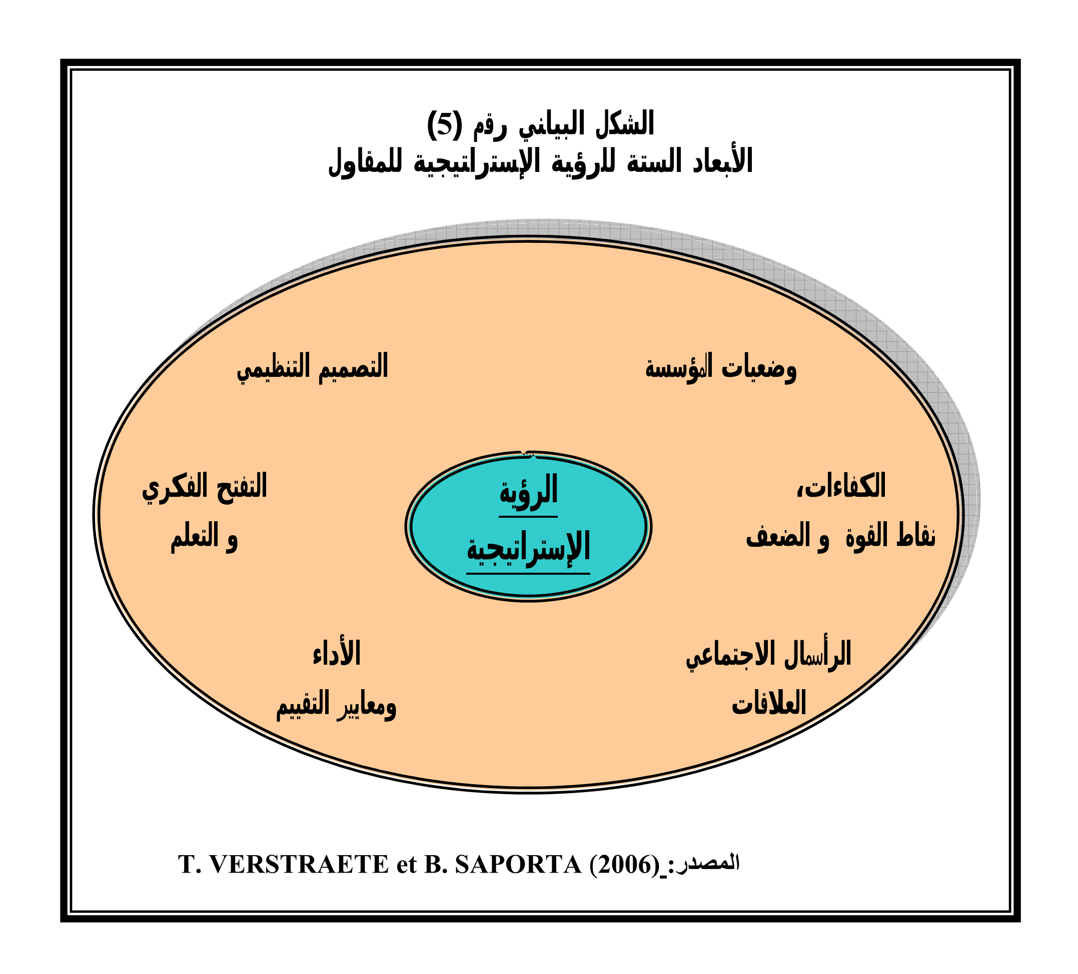
5-1- صياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة:

أصبح يمثل مصطلح الرؤية الإستراتيجية منذ عدة سنوات مركز اهتمام كل من الباحثين، الخبراء،والمهنيين، وهـو اليـوم احـد المفردات المركزية في أدبيات التسيير الاستراتيجي. وحسب Collins et Porras (1991) تعتبر الرؤية الإستراتيجية في نفس الوقت كفلسفة للتوجيه وصورة ملموسة تساهم بشكل حاسم في وجود عمل منسق في المؤسسة.

وتزداد أهمية هذا المصطلح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكون الإستراتيجية فيها ذات طابع غير شكلي ومركزي في يـد المسير المالك كما أشرنا إليه سابقا. وهكذا يكون لرؤية المسير اثر كبير على نشاط و تنافسية المؤسسة.

في الحقيقة ان الفعل الاستراتيجي يتكون من مجموعة من القرارات والأعمال التي تؤدي إلى انجاز الرغبة الإستراتيجية . يعرف N.VARRAUT (1991) الرؤية الإستراتيجية للمدير بأ ا تمثيل عقلي حالي لمستقبل المنظمـة ،نـشاطا ا ومحيطهـا. أمـا Filion(1989) فيعرفها بالصورة المنتظرة في المستقبل، بالمكانة التي نرغب في تحقيقها بمنتجاتنا في السوق، وأيضا صورة المنظمة التي تمكننا من بلوغ ذلك.

إذا فالرؤية هي الربط بين صورة ذهنية تحكمها المصطلحات والتصورات وصورة للواقع اليومي بكل متغيراته التي يجمعها كل من T. VERSTRAETE et B. SAPORTA (2006) في ستة أبعاد كما تظهر في الشكل البياني رقم(5)



من خلال ذلك يمكن لصاحب المؤسسة من تشكيا رؤيته الإستراتيجية انطلاقا من تصوراته الشخصية والذهنيـة مـع إدمـاج متغيرات الوضعية التنافسية،الأداء،الرأسمال الاجتماعي، التصميم التنظيمي، الكفاءات والتفتح عل المستجدات الخارجية

5-2- تشكيل خطوط منتوجات- علاقات:

كما رأينا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهددة في كامل حرفتها الممثلة بخطوط الإنتاج، و مجال حيـاة المؤسـسة. وعليـه Cristallini et Demissy(2000) فانه، ومن منظور استراتيجي شامل، لا يمكن حصر المنتوج في مجال أو خدمـة محـددة ،ولكن يمكن اعتباره كمنتوج-علاقة يتميز بخصوصيات يدركها الزبائن. يعبر مصطلح منتوج-علاقة على أن الزبون يشتري السلعة أو الخدمة التي تتوفر فيها الخصوصيات التي تكونت بفعل العلاقات بين مختلف ممثلي المحيط الاستراتيجي للمؤسسة: المـوردين، الزبـائن، المنافسين، الإدارات على المستوى الخارجي، القدرات البشرية على المستوى الداخلي.و ذا يمكن لمسير المؤسسة من استعمال مـصطلح منتوج-علاقة للتعبير عن خياراته المستقبلية. فإستراتيجية التنويع مثلا هي تطوير لعلاقات جديدة مع الزبائن، الموردين، المنافسين...بمعنى آخر أن انه يوجد خلف كل قرار استراتجي علاقات ممثلين جدد.

فبالنسبة لخط الإنتاج فهو تجميع للمنتوجات المتشا ة، فما على المؤسسة إلا أن تعد قائمة لمنتوجا ا ثم تبدأ بتجميعهـا حـسب العائلات.وحسب كل من Cristallini et Demissy (2000) فان الحرفة هنا لا تعبر عل تحكم في مهارة ما ولكن تعـبر على تصور استراتيجي يمكن أن يتلاءم أو يتعارض مع المحيط. وبالاعتماد على هذا التقسيم يمكن تحديد الفرص والتهديـدات وتحديـد الوضعية الإستراتيجية في أسواقها. والشكل البياني رقم(6) يعبر على خطوط الإنتاج لمؤسسة متخصصة في الحلويات الصناعية.

والشكل البياني رقم(6)

خطوط الإنتاج لمؤسسة متخصصة في الحلويات الصناعية.

Ligne de produits	Tartes	Rois	Base choux	Viennoiserie	Bûches	Fonds de tartes
Produits	Abricot-flanc	Galette 4 personnes	Eclair café	Pain au Chocolat	Bûche glacée	Fond de tarte feuilletée
	Pomme nappée	Galette 12 personnes	Eclair chocolat	Brioche	Bûche marrons	Fond de tarte brisée
	Citron		Religieuse	Pain aux raisins		
				Croissant		

المصدر:Cristallini et Demissy (2000)

وتتوقف الوضعية الإستراتيجية واستمرارية خطوط الإنتاج على قوة وسرعة تغير أربع مكونات أساسية : المنتوجـات نفـسها، الأسواق، التكنولوجيا و الكفاءات البشرية لكل خط إنتاج. من هنا يجب تحديد المؤشرات الإستراتيجية في عملية التقسيم، كما يظهر في الشكل البياني رقم(7)

الشكل البياني رقم (7)

مؤشرات تحول مكونات خطوط الإنتاج

	Tartes	Rois	Choux
المنتوجات	الحذر من ابتعاد الزبائن علـى المنتوجات السكرية	يقيم المنتوج على انه جـاف وغير محشو fourré	تقيم جودة المنتوجات بأ ـا عالية
الأسواق		انعدام اسـتثماري مـدارس التكوين	المنافـسة الكثيفـة لأسـواق المساحات الواسعة
التكنولوجيات	تمتلـك التوزيـع الواسـع تكنولوجية لصناعة عجـائن Tarte		عرض ماكينات جديـدة في معرض فرانكفورت قادرة على

	ظهـور الطحـين الهجـين Transgénique		حشو الحلويات بسرعة إضافية تصل الى20%
القدرات البشرية	تعدد الكفـاءات في الـ الإنتاجي وقلتـها في البحـث التطوير		

المصدر:Cristallini et Demissy (2000)

فهذا التحليل يختلف عن التقسيم الاستراتيجي على أساس ميادين النشاط الاستراتيجي، زهذا من جانبين أساسيين وهما درجـة التفصيل على أساس المنتوجات و المحتوى الاستراتيجي المتعلق بترادف الأبعاد الأربعة المنتوجات ،الـسوق، التكنولوجيـة والقـدرات البشرية.

5-3-الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات ص و م:

إذا كان للمدير الدور الأساسي في نظام التسيير في المؤسـسة، فـان P.A. Julien et M. Marchesnay(1990) يقترحان تصنيف المقاولين في المؤسسة إلى نوعين من الأفراد لهم خصوصيات متميزة في ما يخص سلوكيا م الإستراتيجية وهـي علـى النحو التالي:

أولا: سلوك المقاول PIC(Pérennité - Indépendance – Croissance):

ينصب الاهتمام الأول لهذا المقاول على ضمان بقاء نشاطه، فهو يركز على المحافظة وتراكم ممتلكاته. ثم يأتي بعد ذلك الرغبة في الاستقلالية من خلال رفضه لرفع الرأسمال الاجتماعي لمؤسسته بالمساهمات من المشاركين الجانب. وفي الأخير يعتـبر النمـو كنتيجـة للبحث عن تراكم الممتلكات، فهي ليست هدفا في حد ذا ا.

يتميز هذا النوع من المقاولين بالتكوين التقني أي الاهتمام بالإنتاج ، ولهم رؤية أكثر انطوائية للأعمال. كما أن رؤيته الخارجية محدودة ونشاطه التجاري لدراسة السوق محدود وفردي لا يعطيه أهمية كبيرة، فهو يفضل العمل على أساس وفاء شبكة العلاقات مـع الزبائن والموردين. وهكذا يصبح سلوكه الاستراتيجي ذو طابع أبوي وشخصي وتتم صياغة السيرورة الإستراتيجية خارج أي إجراءات.

كما أ م يتجهون إلى التأمل من اجل إنضاج قرارا م في حالة استثمار كبير، فإستراتيجيتهم استكشافية يتم إعدادها بالتـدرج للوصول لاتخاذ للقرارات ، وهو بذلك يكون تفاعلي فر الفعل يكون كنتيجة للوعي بالمشكلة ما . ويغلب عليـه المركزيـة في اتخـاذ القرارات.

ثانيا : سلوك المقاول CAP (Croissance – Autonomie – Pérennisation)

الاهتمام الأول لهذا المقاول هو النشاطات ذات النمو أكثر من نمو النشاطات . فهو محفز بالنشاطات التي تحقق له اكبر ربح ولو بدرجة كبيرة من المخاطر. فهذا المقاول اكثر حيوية فهو لا يتردد في التنازل عن نشاطه لم تبلغ مرحلة الاستغلال المكثف. فقبـل كـل شيء هو الاستقلالية المالية ، كما انه يبحث على الاستقلال في اتخاذ القرارات وبالخصوص التقدير في توزيع النفقات، من هنا فهـو لا يتردد في اللجوء إلى التمويل الخارجي وفتح رأسماله مادام يضمن استقلالية التسيير.

وفي الأخير فان الحرص على البقاء مرتبط بمدى تحقيق مستوى جيد من الأرباح .و يتجه نمط التسيير لاندماج أكثر من التميز ، فهو يفضل مشاركة أعضاء المؤسسة. ويمكن تجميع خيارات المقاول وسلوكه الاستراتيجي بالنظر لطبيعة المحيط الذي يتعامل معـه في الشكل البياني رقم(8).يمكن ان تؤثر شدة المحيط على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، والتي بدورها تتوقف على قدرة المدير في تفسير

الشكل البياني رقم (8)

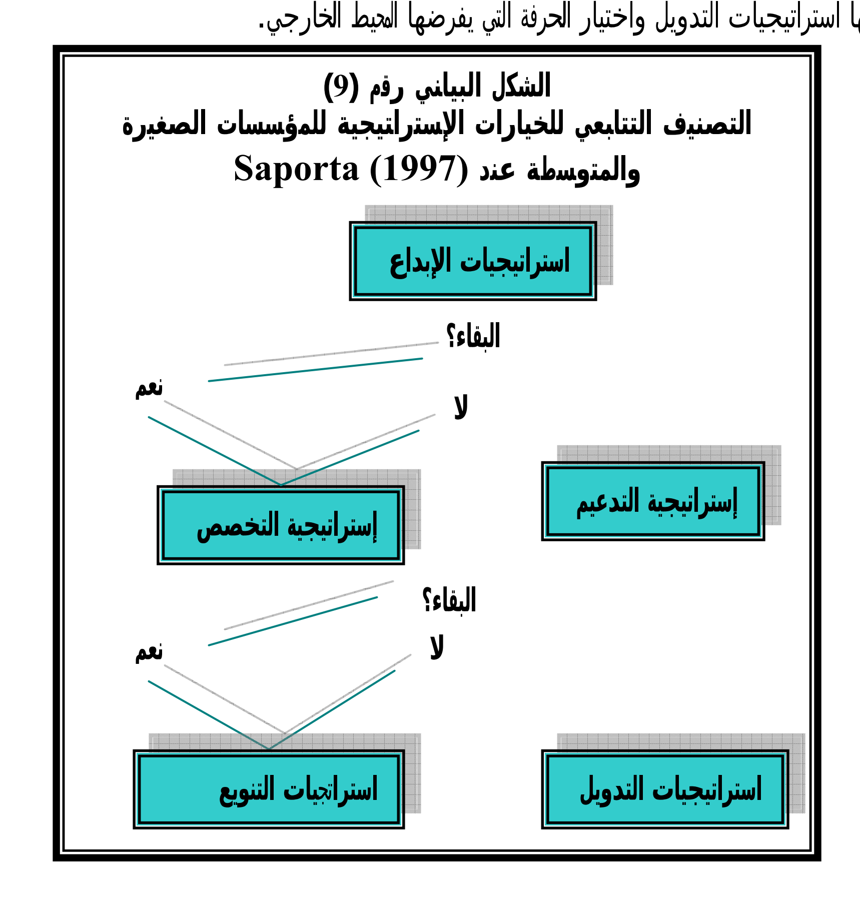
الأعمال الإستراتيجية والمحيط

	محيط قابل للتوقع	محيط غير قابل للتوقع
المقاولCAP	تفعيلي	انتهازي
المقاولPIC	تفاعلي	التأني

المصدر:*Silvestre et Goujet (1996)*

والتوقع بتغيرات المحيط. كما ان السلوك التفعيلي ناتج عن الاستثمار في توقع تحولات المحيط ، اما المدير التفاعلي فيستثمر بعد وقوع هذه التحولات ،والمدير الانتهازي فيحاول انتهاز أي فرصة متاحة في محيطه، أما المتأني فهو يؤجل خياراته لتدنيت المخاطر

أما Saporta (1997) فيرى إن سيرورة لاختيار المناورات الإستراتيجية تتابعية ، كما تظهر في لشكل البياني رقم(9)،وهنا يفرض(المنظور الحتمي) المحيط على المؤسسة اتخاذ المناورات الإستراتيجية حسب تغيرات هذا الأخير. تكون الانطلاقة باستراتيجيه الإبداع كمحاولة لتجنب التنافس والبحث عن ميدان آخر أكثر أمانا بالنسبة لها. وإذا لم تضمن هذه الإستراتيجية بقاء المؤسسة فإنها تتجه لاستراتيجيات تسيير التبعية أو التخصص لتجنب المواجهة المباشرة مع المؤسسات الكبيرة. وعندما لا تكفي هذه المناورات يكون خيار التنويع ضروريا بما فيها استراتيجيات التدويل واختيار الحرفة التي يفرضها المحيط الخارجي.



يمكن تجميع الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ثلاثة مجموعات من الاستراتيجيات والتي يتفق معها العديد من الباحثين، وهي على النحو التالي:

1- استراتيجيات الاستقرارPassive: أين المؤسسة تكون في حالة سكون إما لأنها ليست على علم بما يتغير في محيطها، أو لان لها الثقة بامتلاك القدرة الكافية(ناتجة عن التجربة السابقة) على الرد للتحكم في محيطها. تعتبر هذه الاستراتيجيات بمثابة استراتيجيات هروب ، فالقاعدة الأساسية هي ترك الحال على وضعه، ويفضل هذا النوع من الاستراتيجيات في ما إذا كانت تضمن للمؤسسة تحقيق عائدات كافية.

2- الاستراتيجيات التفاعليةRéactive : أين المؤسسة تكيف وتعدل عملها الداخلي سواء تعلق الأمر بالتسيير، بالهياكل،بالتكنولوجيا...باعتماد استراتيجيات دفاعية كالتخصص تسمح لها بالعمل في ظل حالة الاضطراب، كندرة الموارد في بعض أقسام النشاط، شدة المنافسة، تزايد المراقبة.

3- استراتيجيات التفعيل Proactive : أين المؤسسة تعدل وتكيف محيطها وتحاول السيطرة على مستويات الاضطراب باعتماد استراتيجيات هجومية كالإبداع والتي تمكنها مثلا من الحصول على الموارد التي تحتاجها لتنفيذ مهمتها.وهنا يمكننا ان نميز بين نوعين من الاستراتيجيات:

الأولى تركز على القدرات التقاولية للهياكل الصغيرة ، فيمكنها ان تبدع بطريقة تسمح بتغيير قطاع نشاطها. فهـي تتـبنى إستراتيجية أساسها المخاطرة والتفعيل. وبالفعل يسمح تقديم خدمات أو إنتاج سلع جديدة بتغيير سلوكها من المجال الضيق للنـشاط او مسايرة باستمرار تغيرات محيطها

الثانية تركز على إمكانيـات التحـالف والتعـاون للمؤسـسة الـصغيرة والمتوسـطة. فحـسب دراسـة قـام بـها Paché(1990)حول النقل البري استخلص ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الطموحة تتجه لتبني استراتيجيات التعـاون والـتي تسمح لها بتهيئة محيطها بتعزيز قدراتها على الرد على الفرص والتهديدات المتاحة وهذا بدخول أسواق جديـدة، تكنولوجيـة، تطـوير الإبداعات...يسمع التعاون اذا بمضاعفة الموارد والكفاءات بفعل التكامل والتآزر.

الخاتمة

سمحت هذه الدراسة بعرض وتحليل مبادئ،أدوات و سيرورات التسيير الاستراتيجي المطبقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وشروط تكييفه لخصوصيات هذه الأخيرة.فرضية خصوصية نظام التسيير وبالخصوص سيرورة اتخاذ القرارات في المؤسسة على الباحثين ضرورة إعادة النظر في مبادئي وأدوات التسيير الاستراتيجي الكلاسيكي. إذا كانت سيرورة القرارات تعتمد بالأساس على شخـصية ورؤية المالك المشرف للمؤسسة فان الخيارات الإستراتيجية يجب بالضرورة أن تنبثق وتعبر على رؤية وشخصية هذا الأخير.

فإذا كان الاتجاه العام يرى بان هذا النوع من المؤسسات ليست له خيارات إستراتيجية خارج إطار تـأثيرات وضـغوطات المحيط بالتكيف أو الاندثار ، فقد أبرزنا من خلال الدراسات و الأبحاث أن للمؤسسة كل الإرادة والحرية في تجاوز حتمية المحيط والاتجاه طواعية في تبني خيارات إستراتيجية ذات بعد هجومي أي تفعيلي إزاء محيطها، وهذا بالاعتماد عل نفس الخصوصيات التي تميـز هـذه المؤسسات.

مهما يكن فان الدراسات والأبحاث المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال إدارة الأعمال وبالخصوص المتعلق بالتسيير الاستراتيجي تبقى محدودة جدا من الناحية النظرية والتطبيقية. وان ما توصلنا له في هذا المجال مازال محل نقاش علمـي بـين البـاحثين والخبراء، ولم يصل لمستوى التوصل لتفاهم سياقي حول طبيعة وأبعاد التسيير الاستراتيجي في هذا النوع من المؤسسات.

المراجع:

1. BAMBERGER I. (1979), La planification de la politique de l'entreprise dans les PME, *Direction et Gestion*, n°5, p.31-40.

2. BAMBERGER I. (1980), Situations et comportements stratégiques des petites et moyennes entreprises,*Direction et Gestion*, n°4, p.21-30

3. BELLON, B. (1994), Innover ou disparaître, Economica, 224 p. (Euromantic, Piloter l'innovation, manuel à l'usage des PME).

4. BOURGEOIS, L.J. (1985), "Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environment", Academy of Management Journal, vol.28, n°3, (September), pp. 548-573.

5. Collins J.C. & J.I. Porras, (1991)« Organizational Vision and Visionary Organizations », California Management Review, Vol. 34, N° 1

6. COUDERC J.P. et E. STEPHANY. (2005), Gouvernances, innovations et performance des PME*;*Communication pour le Symposium international "Territoires et enjeux du développement régional" Lyon, 9-11 mars 2005

7. Cristallini.V, B. Demissy,(2000), Simplification et instrumentation de la démarche stratégique de la P.M.E. Communication à la IX ème Conférence Internationale de Management Stratégique - Montpellier

8. DANDRIDGE T.C (1979), "Children are not "little grown-ups" : small business needs its own organizational theory", *Journal of Small Business Management*, Vol. 17, n°2.

9. DEVAUX M. et ROBERT M. (1994), *Penser stratégie. Une vision cohérente pour distancer ses concurrents*, Ed. Dunod, pp.296.

10. Filion, L.J., (1989) "Le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser". *Gestion*,Revue internationale de gestion, Vol.14, No.3, Sept. : 24-34

11. GERVAIS.M,(1978) "Pour une théorie de l'organisation-PME", Revue Française de Gestion n°15,pp37-48,.

12. **IBRAHIM, A.B. et GOODWIN, J.R.** (1986), "Toward excellence in small business : an empirical study of successful small business" *in* La PME dans un Monde en Mutation, coord. P.A. Julien, J. Chicha, et A. Joyal, Presses de l'Université du Québec, pp. 223-230.
13. **JOFFRE ET KOEING** (1985), *Stratégie d'Entreprise*, Economica, Paris
14. **JOHANNISSON B.** (1994), "Building a "glocal" strategy - internationalizing small firms through local networking -", 39ème Conférence Mondiale de l'ICSB : "*Les PME/PMI et leurcontribution au développement régional et international*", 27-29 juin, Strasbourg, p. 127-135.
15. **JULIEN P.A. et M. MARCHESNAY** (1992), "Des procédures aux processus stratégiques dans les PME", p. 97-129. In : *Perspectives en management stratégique*, Tome 1, (sous la direction d'A. NOEL), Economica, Paris,
16. **JULIEN, P.-A. ET MARCHESNAY, M.** (1988), *La petite Entreprise*, Vuibert, Paris.
17. **KEEBLE D., C. LAWSON, H. LAWTON SMITH, B. MOORE et F. WILKINSON** (1998), «Internationalisation processes, networking and local embeddedness in technology-intensive small firms », *Small Business Economics*, Vol, l1, p. 327-342.
18. **Lauriol, J. (1998)**, *La décision stratégique en action : une perspective socio-cognitive* Editions L'Harmattan.
19. **LEGER, C.** (1987), Statut et Capacité Stratégique de la PMI, Thèse N.R., Université Paris Dauphine, 486 p.
20. **LENGNICK-HALL C.A. et WOLFF, J.A**. (1999), "Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams", Strategic Management Journal, vol. 20, pp. 1109-1132
21. **MacGregor, D.** (1999), "Leadership and Strategy Challenges", in: F. Dawes (ed.), *Small Business Management*, Dublin: Blackhall Publishing, pp. 139-163.
22. **Maclaran, P. and P. McGowan** (1999), "Managing Service Quality for Competitive Advantage in Small Engineering Firms", *International Journal of EntrepreneurialBehaviour & Research*, Vol. 5, No. 2, pp. 35-47.
23. **MARCHESNAY M**. (1991), "La PME : une gestion spécifique ?", *Economie Rurale*, n°206,p. 11-17.
24. **MARCHESNAY M**. (2003), Management stratégique,Edition ADREG,Paris
25. **McKiernan, P. and C. Morris** (1994), "Strategic Planning and Financial Performance in UK SMEs", *British Journal of Management*, Issue 5 (special issue), pp. S31-S42.
26. **MILES, R.E. et SNOW, C.C.** (1978), Organizational Strategy, Structure and Process, McGraw-Hill, 271 p.
27. **OSWALD, S.L., MOSSHOLDER, K.W. et HARRIS, S.G.** (1997), "Relations between strategic involvement and manager's perceptions of environment and competitive strengths", Group and Organization Management, vol. 22, n°3, pp. 343-365.
28. **PACHE, G**. (1990), "Stratégies d'adaptation de la petite entreprise", Revue Française de Gestion, Mars - Mai 1990, n°78, pp.52-60.
29. **PICORY, C. ROWE, F. et CHÂTEAU, F**. (1995), "Théorie de la firme, incertitude et organisation industrielle l'apport de l'analyse de la performance de la PME", 2ème Congrès International Francophone de la PME, CIFPME, 25-27 octobre 1995, Paris, pp. 631-666.
30. **RICE G.H.** (1983), Strategic decision making in small business, *Journal of General Management*, v.9, n°1, p.58-65.
31. **ROJOT, J. et BERGMANN, A.** (1995), *Comportement et Organisation*, Vuibert, Paris.
32. **ROUSSEAU B. (**1992), Recherche exploratoire sur la planification des PMI dans la périphérie de Limoges, *Papier de recherche, n°97, CEREGE*, 15p., mai.
33. **SAMMUT, S.** (1995) Contribution à la Compréhension du Processus de Démarrage en Petite Entreprise. Thèse nouveau régime en sciences de gestion. Université Montpellier I. 464 p.
34. **Sandu, P.** (1997), *Management pentru intreprinzatori* (Management for Entrepreneurs), Bucuresti: Editura Economica.
35. **SAPORTA B.** (1986), *Stratégie pour la PME ?*, Ed. Montchrestien, pp.447.
36. **SAPORTA B.** (1997), " Stratégies des PME" , Encyclopédie de gestion, Economica, Paris.
37. **SCARBOROUGH N.M. et ZIMMERER T.W.** (1987), Strategic planning for small business, *Business, v.37, n°2*, p.11-19, avril-juin.
38. **SEXTON R.N. et DAHLE R.D**. (1976), Factors affecting long-range planning in the small business firm, *Marquette Business Review*, v.20, n°4, p.158-165.
39. **SHAW J.J., SHUMAN J.C. et SUSSMAN G**. (1986), An empirical analysis of planning methods utilized by small New England business firms, *The Northeast Journal of Business and Economics*, v.12, n°2, p.54-67 , Printemps-été.
40. **SHUMAN J.C**. (1975), Corporate planning in small companies, a survey, *Long Range Planning*, v.8, n°5, p.81-90.
41. **SILVESTRE, H. et GOUJET, R**. (1996) "Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI." RIPME, vol. 9, n°1, 1996. pp.61-78.

42. TORRES O. (1998), (sous la coordination de) *PME : de nouvelles approches*, Economica, Paris, 187p.
43. TORRES O. (1999), *Les PME*, Flammarion, Paris, 128 p.
44. TORRES O. (2000), "Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME", *5ème Congrès International Francophone PME*, Lille, 25-27 octobre.
45. VARRAUT, N. (1999), "De la vision à l'intention stratégique : une application au dirigeant - propriétaire de PME", Economies et Sociétés, sciences de Gestion, n°26-27, 6-7/1999, p.145-166.
46. VERSTRAETE. T et B. SAPORTA(2006), CREATION D'ENTREPRISE ET ENTREPRENEURIAT, LES ÉDITIONS DE L'ADREG
47. BAKER W.H., ADDAMS H.L. et DAVIS B. (1983), Business planning in successful small firms, *Long Range Planning*, v.26, n°6, p.82-88.
48. BRAGUIER, I. (1993), Le Comportement Organisationnel et Stratégique des PME : l'Effet de l'Incertitude Perçue de l'Environnement, Thèse en sciences de gestion, IAE de Poitiers.
49. BRAKCER J.S. et PEARSON J.N. (1986), Planning and financial performance of small, mature firms, *Strategic Management Journal*, v.7, n°6, p.503-522.
50. COURAULT B.A. (1993), "Les PMI choletaises et l'export. Une étude de cas", colloque "*PME-PMI, développement international*", Aix-en-Provence, p. 227-246.
51. FANKAM J.M. (1998), Les déterminants de la planification à l'exportation en PMI, *Communication au 7è congrès de l'AIMS*, 23p., Louvain-La-Neuve, 27-29 mai.
52. GILMORE F.F. (1971), Formulating strategy in small companies, *Havard Business Review*, p.71-81, mai-juin.
53. GUEGUEN G. (1998), "Turbulences de l'environnement, effets chaotiques et degré de sensibilité aux conditions initiales : Contribution à la théorie de l'adaptation de l'entreprise»,VIIème Conférences de l'AIMS, Louvain-la Neuve du 27 au 29 mai 1998.
54. GUEGUEN. G.(2001),ENVIRONNEMENT ET MANAGEMENT STRATEGIQUE DES PME : LE CAS DU SECTEUR INTERNET, Thèse de doctorat ,L'UNIVERSITE MONTPELLIER I
55. WELSH J.A et J.F. WHITE (1981), "A small business is not a little big business", *Harvard Business Review*, Vol. 59, n°4.